

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2018

Marjaana Isotalo

TALOUSHALLINTOJÄRJESTEL- MÄN UUSIMINEN MUUTOSHANKKEENA

– Case KOy Jyrkkälänpolku

Marjaana Isotalo

TALOUSHALLINTOJÄRJESTELMÄN UUSIMINEN MUUTOSHANKKEENA

- Case KOy Jyrkkälänpolku

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ohjelmistomuutosprosessia kiinteistöosakeyhtiö Jyrkkälänpolussa John Kotterin muutosprosessiteorian valossa ja selvittää prosessin eri vaiheita työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyön toiminnallisena osana ja toimeksiantona oli laatia käyttöohje Kiinteistöosakeyhtiö Jyrkkälänpolun uusiin taloushallinto- ja reskontraohjelmistoihin. Käyttöohjeen on tarkoitus tukea muutosprosessia ja toimia myös kirjanpitäjän työohjeena esimerkiksi kirjanpitäjän sijaisille. Ohjeeseen sisällytetään uusien ohjelmistojen tärkeiden toimintojen lisäksi myös muita säännöllisesti kirjanpitäjän työssä tarvittavia prosesseja, kuten raportointi yhtiön hallitukselle ja ulosoton tilitykset.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltaviksi valikoitiin kaksi uusien ohjelmien eri ominaisuuksien kanssa säännöllisesti työskentelevää henkilöä. Haastattelun runkona käytettiin John Kotterin muutosprosessiteoriaa. Samaa teoriaa hyödynnettiin myös tutkimusaineiston teorialähtöisessä analyysissä. Tutkimushaastattelun tuloksena kävi ilmi, että käyttöohjeella on ollut merkittävä rooli muutosprosessin tukena. Kiinteistöosakeyhtiö Jyrkkälänpolun työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä uuteen reskontraohjelmaan, mikä lisäsi motivaatiota viedä muutosprosessia eteenpäin.

Johtopäätöksinä todetaan, että käyttöohje tuli todelliseen tarpeeseen ja sillä oli merkittävä rooli muutosprosessin onnistumisessa. Kuten Kotter mainitsee, koko projekti voi epäonnistua vielä loppusuorallakin, jos uudet toimintatavat unohtuvat eikä niitä noudateta. Käyttöohjeen laatimisen myötä tekijä kartutti myös omaa pätevyyttään ja asiantuntijuuttaan Tampuuri-ohjelmistoista ja niiden toiminnoista, sekä oppi paljon esimerkiksi kiinteistöhallintapalvelun oman käytön arvonlisäverotuksesta. Tutkimus oli sekä validi että reliaabeli, sillä teoria tuki vahvasti empiirisiä havaintojani. Myös aineiston keruu ja käsittely on raportoitu tarkasti luotettavuuden lisäämiseksi.

ASIASANAT:

Taloushallinto, kirjanpito, käyttöohje, muutosprosessi, teemahaastattelu, teorialähtöinen analyysi.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Financial management

2018 | 35 pages, 0 pages in appendices

Marjaana Isotalo

RENEWING FINANCIAL ADMINISTRATION SOFTWARE AS TRANSITIONAL PROJECT TITLE OF THESIS

- Case KOy Jyrkkälänpolku: a tailored manual for the new software

The objective of this thesis was to consider the transitional project and the secondary objective was to draw up a manual for the new financial management and accounts ledger software. The manual is to work as a work instruction for the accountant and any possible substitutes. The manual contains also important tasks e.g. recovery proceedings of an accountant that cannot be done with the new software. The manual was made by the commission of the joint-stock property company Jyrkkälänpolku.

The research method used in this thesis was theme interview. Interviewees were two office employees who use the new software on everyday basis. The frame of the interviews was John Kotter's 8-step change model. The model was also used in analysis of the research material. The interviews reveal that the manual played a large role in the transitional process as a supportive tool. The office employees were satisfied with the new accounts ledger software, which increased their motivation to go through with the process.

The overall conclusion is that the manual was an important tool in adapting the new, more cost-effective methods. It also played a significant role in the success of the transitional process. However, as Kotter reminds, projects can fail at the last minute, if the new methods are not adapted and used frequently and correctly. Working with the manual increased the author's experience and expertise of the Tampuuri software and the taxing of property management companies (i.e. VAT). The research was reliable and variable as Kotter's theory strongly agreed with the empirical investigation and the research process was accurately and carefully documented.

KEYWORDS:

Financial administration, accounting, instructions, change, interview study, theoretic research.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MUUTOKSEN TUTKIMUKSEN TAUSTAA	8
2.1 Yleisimmät virheet organisaatiomuutoksessa	9
2.2 Management vs. leadership	12
2.3 John Kotterin muutosprosessiteoria	13
2.3.1 Vaihe 1: Kiireen ja välttämättömyyden tunteen luominen	13
2.3.2 Vaihe 2: Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen	14
2.3.3 Vaihe 3: Strategian ja vision laatiminen	15
2.3.4 Vaihe 4: Muutosvision viestintä	16
2.3.5 Vaihe 5: Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen edellyttämällä tavalla	16
2.3.6 Vaihe 6: Lyhyen aikavälin tavoitteet ja onnistumisten tuominen esiin	17
2.3.7 Vaihe 7: Parannusten vakiinnuttaminen ja uudet muutokset	17
2.3.8 Vaihe 8: Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityskulttuuriin	18
3 KOY JYRKKÄLÄNPOLUN MUUTOKSEN TUTKIMINEN	20
3.1 Case: KOy Jyrkkälänpolku	20
3.1.1 Tutkimushaastattelun prosessi	21
3.1.2 Tutkimushaastattelu	22
3.1.3 Lisäaineistoa tutkimushaastattelun tueksi	23
3.2 Muutoksen toteutus KOy Jyrkkälänpolussa	23
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	32
4.1 Tulokset	32
4.2 Johtopäätökset	33
5 LÄHTEET	35

KUVAT

Kuva 1. Kotterin muutosprosessin vaiheet (Kotter 1996).	13
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastatteluaineiston teorialähtöinen analyysi.

24

1 JOHDANTO

KOy Jyrkkälänpolku on kiinteistöosakeyhtiö, joka vuokraa omistamiaan asuntoja Turun Jyrkkälässä omakustannushintaan asunnontarpeessa oleville. Kiinteistönhallinta ja isännöintipalvelut tuotetaan KOy Jyrkkälänpolussa pääsääntöisesti itse, mutta tarvittaessa käytetään myös ostopalveluja. KOy Jyrkkälänpolku omistaa 17 kerrostaloa, joissa on yhteensä 644 asuntoa ja yli 1300 asukasta. KOy Jyrkkälänpolku on perustettu vuonna 1968.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää ohjelmistomuutosprosessin eri vaiheita ja niiden onnistumista KOy Jyrkkälänpolun tapauksessa. Tutkimuksen teoreettisena taustana käytettiin John Kotterin (1996) muutosprosessiteoriaa, joka toimi teemahaastattelujen runkona sekä aineiston analyysin pohjana. Haastattelussa tutkittiin muutosprosessia työntekijöiden kokemana. Tutkimus suoritettiin tekemällä kaksi teemahaastattelua KOy Jyrkkälänpolun toimiston työntekijöille ja analysoimalla haastattelun litteroidut tulokset teorialähtöisesti, eli etsimällä niistä yhtäläisyyksiä Kotterin teorian kanssa. Tutkimuksen pääpaino oli muutosprosessin eri vaiheissa sekä niiden teorianmukaisuuden tutkimisessa ja analysoinnissa. Tutkimushaastattelut rajattiin kahteen, sillä toimistossa on vain kaksi henkilöä, jotka työskentelevät aktiivisesti päivittäin useiden Tampuurin muuttuneiden ominaisuuksien kanssa.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena tavoitteena oli tehdä KOy Jyrkkälänpolun henkilökunnalle räätälöity ja selkeät käyttöohjeet uuteen taloushallintojärjestelmään sekä sen kanssa rinnakkain toimivaan reskontraan, jotka ovat molemmat Talokeskuksen Tam-puuri-ohjelmistoja. Käyttöohje laadittiin asiakasyrityksen toimeksiannon perusteella ohjelmistomuutosprosessin tueksi. Käyttöohjeen oli tarkoitus saada työskentely sujuvamaksi ja kustannustehokkaammaksi, lisätä työskentelyn mielekkyyttä, säästää aikaa sekä minimoida virheet järjestelmän käytössä. Käyttöohjetta ei tehty koko järjestelmän kaikista mahdollisista ominaisuuksista ja toiminnoista, vaan käyttöohje rajattiin hyödyllisyyden ja selkeyden takia säännöllisesti tarvittaviin avaintoimintoihin. Käyttöohjeeseen sisällytettiin asiakasyrityksen toiveesta myös muita kirjanpitäjän tärkeitä työtehtäviä, jotka eivät suoraan liity kyseiseen taloushallintojärjestelmään. Opas on tarkoitettu myös kirjanpitäjän työohjeeksi. Esimerkiksi tilinpäätökseen liittyvät ohjeet rajattiin tämän käyttöohjeen ulkopuolelle, mutta ne on mahdollista lisätä käyttöohjeeseen, kun ensimmä-

mäinen tilinpäätös uuden taloushallintojärjestelmän kanssa tulee ajankohtaiseksi alkuvuodesta 2019. KOy Jyrkkälänpolku on uuden taloushallintojärjestelmän pilottihanke, joten kaikki toiminnot eivät ole vielä käytettävissä. Teen käyttöohjeen 14.5.2018 tilanteen mukaan.

Työskentelen itse KOy Jyrkkälänpolun toimistossa kirjanpitäjän sekä toisen toimistotyöntekijän apulaisena ja sijaisena, joten tämä käyttöohje helpottaa ja tehostaa myös minun työskentelyäni ja sopii myös osaksi tulevien toimistotyöntekijöiden perehdytystä. Opinnäytetyöni jakautuu neljään osaan: muutosprosessiin liittyvään teoriapohjaan, käyttöohjeen laadintaan, muutoksen tutkimiseen teemahaastattelun avulla sekä itse käyttöohjeeseen, joka on liitteenä. Käyttöohje sisältää salassa pidettävää materiaalia ja on tarkoitettu vain yrityksen sisäiseen käyttöön, joten liitteenä olevaa käyttöohjetta ei julkaista Theseuksessa.

2 MUUTOKSEN TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tässä luvussa esittelen erilaisia muutosprosessiin liittyviä teoreettisia viitekehyksiä, sillä tutkimuksen teemahaastattelun runkona käytettiin Kotterin (1996) muutosprosessiteoriaa ja aineisto analysoitiin teorialähtöisesti saman teoriamallin pohjalta. Menestyvät organisaatiot elävät nykyään jatkuvassa muutoksessa. Fuusioita, saneerauksia, resurssien käytön tehostamista ja muita muutoksia tapahtuu erilaisissa organisaatioissa koko ajan. Kiinteistöosakeyhtiö Jyrkkälänpolun tapauksessa kyseessä on resurssien käytön tehostaminen uuden taloushallinto-ohjelman ja reskontran avulla. Uusi taloushallinto-ohjelma toimii reskontraohjelman kanssa yhteistyössä, ja monet aiemmin manuaalista syöttämisestä vaativat toimenpiteet tapahtuvat nykyään automaattisesti. Uudet ohjelmat aiheuttavat paljon muutoksia ja monet prosessit tehostuvat ja nopeutuvat.

Kotterin kahdeksanvaiheinen teoria oli tämän tutkimuksen pääroolissa, mutta perehdyin myös muihin muutosprosessista kirjoittaneisiin, kuten Valpola (2004) sekä Juuti & Virtanen (2009). Valpola (2004, 35) määrittelee muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: loppu – tyhjiys – alku (ending – time of lostness – beginning). Vanhasta on luovuttava ja päästettävä irti, jotta olisi tilaa jollekin uudelle ja paremmalle. Loppuminen katkaisee jatkuvuuden ja pakottaa työntekijät pois mukavuusalueeltaan. Vanhan ja uuden välissä on aina tyhjää, jolloin tiedostetaan muutostarve ja luodaan pohja uudelle muutosprosessille. (Valpola 2004, 35-36.) Valpola on jakanut organisaatiomuutokset viiteen eri haastavuustasoon. Muutoskeinot määräytyvät tason mukaan. Taso 0 on lähtötilanne, taso 1 on organisaatioiden yhdistyminen, taso 2 on yrityskulttuurien yhdistäminen, taso 3 on fuusio tai yrityskauppa, taso 4 on henkilöstövähennykset ja kustannussäästöt, ja taso 5 on kokonaan uusi yhteinen yritys. (Valpola 2004, 19-23.)

Juuti & Virtanen (2009, 11) sitovat organisaatiomuutoksen vahvasti organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri koostuu organisaatorakenteesta, arvoista, toimintatavoista, sekä epävirallisemmasta puolesta kuten rutiineista, klikeistä ja organisaation yleisestä tunnelmasta (Juuti & Virtanen 2009, 56). Juutin & Virtasen (2009, 16) mukaan organisaatiomuutos voi olla esimerkiksi yrityksen toimipaikan muutos tai organisaation rakennemuutos. Organisaatiomuutos käynnistyy joko pysähtymisvaiheesta tai kiehuntavaiheesta. Pysähtymisvaihe tarkoittaa sitä, että organisaatio on järjestyksen ja kaaoksen välissä ja sen sisällä on paljon epäluottamusta ja johtaminen on usein käskyttävää, sillä se on ainoa johtamistyyli, joka saa yrityksessä vastakaikua. Kiehuntavaihe tarkoittaa sitä,

että uudistumis- ja muuttumishalua on paljon, mutta suunta ja suunnitelma puuttuvat. Pysähtymisvaihe johtaa monesti kiehuntavaiheeseen. Organisaatiomuutos noudattaa yleisimmin kahta mallia: se on joko rationaalinen ja suunniteltu prosessi tai intuitioon perustuva suunnittelematon prosessi. Muutosprosessiin vaikuttavat aika, muutosten laajuus ja kokonaisvaltaisuus. Radikaali organisaatiomuutos tarkoittaa lyhyen ajan kokonaisvaltaista muutosta ja askeltava muutos tarkoittaa pitkällä aika-akselilla toteutettua muutosta. Pysyvyyttä ei ole enää olemassa, on vain jatkuva muutosten sarja. (Juuti & Virtanen 2009, 25-31.)

Value drivers eli arvoajurit ovat periaatteita ja toimintatapoja, joiden avulla luodaan muutosprosessiin arvoa. Cost drivers eli kustannusajurit (muutoksen motivaationa raha) vähentävät muutosprosessin onnistumisprosenttia. Jotta muutos olisi mahdollinen, olisi syytä kehittää esimerkiksi seuraavia arvoajureita: projektitaitojen lisääminen, projektinhallintatyökalujen käyttöönotto, toiminnanohjaus sekä sidosryhmäkumppanuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. (Juuti & Virtanen 2009, 69-74.)

Valpolan (2004) teoria soveltuu paremmin suuremmille yrityksille ja Juutin & Virtasen (2009) teoria keskittyy organisaatiomuutokseen, mutta se ei avaa muutoksen sisäisiä vaiheita yhtä laajasti kuin Kotter. Koska tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutosta prosessina ja sen eri vaiheita, keskityin John Kotterin vuonna 1996 kirjoittamaan teoriaan.

2.1 Yleisimmät virheet organisaatiomuutoksessa

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan jonkin organisaation osan tai piirteen muuttumista, esimerkiksi muutosta tietojärjestelmissä tai organisaatorakenteessa (Viitala & Jylhä 2013). John P. Kotterin mukaan organisaatiomuutoksessa on kahdeksan yleistä virhetä, joiden ymmärtämiseen ja välttämiseen hänen teorianmallinsa pureutuu. Tärkeimmät niistä ovat ensimmäisenä, mutta ne eivät vielä yksinään riitä onnistuneeseen muutokseen. Siihen vaaditaan kaikki kahdeksan. (Kotter 1996, 4-14.) Tässä luvussa pureudutaan tyypillisiin virheisiin ja kompastuskiviin, joihin törmätään lähes jokaisessa muutos-hankkeessa.

Ensimmäinen ja tärkein Kotterin (1996, 4) mainitsema virhe muutos-hankkeissa on vähäinen muutostarve, joka on seurasta siitä, että organisaatio on tyytyväinen nykytilaansa. Pääsääntöisesti jokaisessa organisaatiossa on jotakin parannettavaa. Lisäksi johtoportaalalla saattaa olla harhaluulo, että se voi helposti pakottaa henkilöstönsä muutok-

seen. Todellisuudessa se on erittäin vaikeaa ja vaatii hyvää johtamiskykyä. Muutoksen on tunnettava henkilöstöstä ja koko organisaatiosta välttämättömältä, jotta motivaatio olisi riittävä muutoksen toteuttamiseen. Johtajat saattavat pelätä tehdä toimenpiteitä, jotka todennäköisesti vähentävät työntekijöiden tyytyväisyyttä nykytilanteeseen. Työntekijöiden työmoraali saattaa heiketä, he voivat ryhtyä muutosvastarintaan ja puolustamaan aiemmin käytössä ollutta mallia. (Kotter 1996, 4-5.) Opinnäytetyön tekijälläkin on tästä kokemusta edellisestä työpaikasta, kun yli 10 vuotta käytössä ollut kassajärjestelmä vaihdettiin uuteen ja modernimpaan versioon. Koko kassalaitteisto ja -ohjelmisto vaihtui uuteen ja erilaiseen järjestelmään. Pitkään töissä olleet henkilöt vastustivat muutosta, vaikka uusi kassa- ja varastohallintajärjestelmä mahdollisti resurssien tehokkaamman käyttämisen ja säästi aikaa esimerkiksi myymälöiden välisistä varastonsiirroista. Kotterin (1996, 4-5) mukaan johtajat usein lietsovat tahtomattaan muutosvastarintaa esimerkiksi kärsimättömyydellä. Läkäämmät työntekijät kokivat harjoittelun uudella kassajärjestelmällä liian vähäiseksi, joka johti pelkoon ja uuden järjestelmän vastustamiseen. Viitala & Jylhä (2013, 256) toteavat, että yleisimpiä syitä muutosvastarintaan ovat tiedon, uskottavuuden ja luottamuksen puute, sekä pelko, haluttomuus, kielteinen asenne ja epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen. Tietoutta voi prosessimuutostapauksessa lisätä esimerkiksi panostamalla hyviin ohjeisiin.

Toinen tyypillinen virhe on Kotterin mukaan vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Tiimi on yksilöä parempi projektinjohtaja. Menestyvä tiimi koostuu toimitusjohtajasta tai alemman tason johtajasta, sekä pienestä määrästä muuta henkilökuntaa. Pelkkä alemman tason henkilöstöstä koostuva tiimi ei yleensä ole niin menestyksekäs, sillä ohjaavalta tiimiltä vaaditaan vahvaa johtajuutta ja auktoriteettia. (Kotter 1996, 5-6.)

Seuraavat virheet liittyvät muutoksen visioon. Kolmas virhe on vision aliarviointi. Selkeä visio ehkäisee ristiriitoja ja helpottaa päätöksentekoa. Neljäs virhe on visioon liittyvä liian vähäinen viestintä. Se kytkeytyy vahvasti ensimmäiseen mainittuun virheeseen, sillä uskottava viestintä on avain muutoksentarpeen luomiseen ja muutoksen tekemiseen houkuttelevaksi. Kolme tyypillisintä tapaa viestiä tehottomasti ovat liian vähäinen viestintä tai viestintä liian suppealle kuulijakunnalle, visiosta viestitään johdolta alaisille, mutta alaiset eivät viesti eteenpäin sekä kolmantena muutoshanketta vastustavat henkilöt. Vaikka johto käyttäisi runsaasti aikaa ja resursseja visiosta viestimiseen, jos organisaatiossa näkyvät yksilöt toimivat silti vision vastaisesti se vesittää koko vision. Viides virhe on vision tiellä olevat esteet. Ne voivat olla esimerkiksi organisaatorakenteellisia. Tyypillinen organisaatorakenteellinen este on esimies, joka esittää alaisilleen vaatimuksia,

jotka ovat ristiriidassa muutoksen vision kanssa. Toisinaan esteet ovat vain työntekijöiden korvien välissä, jolloin tehokas viestintä voi auttaa selättämään projektia hidastavat esteet. (Kotter 1996, 7-9.)

Kuudes virhe, jonka Kotter (1996, 10) mainitsee kirjassaan "Muutos vaatii johtajuutta" on lyhyen tähtäimen tavoitteiden puuttuminen. Monivuotisissa projekteissa motivaatio pysyy korkeammalla, kun matkan varrella saavutetaan ja iloitaan lyhyen tähtäimen onnistumisista. Kun muutosprosessista saadaan jokin konkreettinen lyhyen aikavälin hyöty, se luo ihmisille tunteen projektin välttämättömyydestä ja uskoa myös pitkän aikavälin tavoitteiden hyödyllisyydestä. Seitsemäs virhe liittyy tavallaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Se on voiton liian aikainen julistaminen. Projekti ja uudet toimintatavat ovat alttiita taantumaan takaisin vanhoihin uomiinsa. Selkeät ohjeet edesauttavat uusien prosessien toteuttamista ja opettelua. Kuudennen virheen takia pieniäkin voittoja pitää juhlistaa, mutta projektiin osallistuville on annettava realistinen kuva projektin nykytilanteesta ja jäljellä olevasta työstä. Monet yritykset haluavat hoputtaa projektia ja se johtaa usein keuhon lopputulokseen ja projektin jäämiseen kesken. (Kotter 1996, 10-12.)

Kahdeksas ja viimeinen Kotterin kirjassa mainittu virhe on se, ettei uusia toimintamalleja istuteta riittävän vahvasti osaksi yrityskulttuuria. Tietoinen pyrkimys osoittaa uuden toimintamallin hyödyt edistävät tapojen juurtumista yritykseen. Ohjeet ovat tämänkin virheen välttämiseksi tärkeässä roolissa ja ne mahdollistavat sujuvamman toimintatapojen muutoksen. Uudet toimintatavat on huomioitava pitkäjänteisesti, ja niiden noudattamisen tulisi olla ylenemisen edellytys organisaatiossa. Mikäli näin ei ole, on mahdollista, että ajan saatossa kaikki projektilla saavutetut uudet toimintatavat jäävät jossain vaiheessa unholaan, kun esimiesasemassa olevat henkilöt eivät noudata niitä. (Kotter 1996, 12.)

Yllämainittujen virheiden seuraus on resurssien tehoton käyttö kustannuksiin nähden. Uusien strategioiden toteuttaminen ei onnistu toivotulla tavalla, muutoshanke tulee kalliiksi ja etenee hitaasti, organisaation sisällä on muutosvastarintaa, kustannuksia ei saada hallintaan eivätkä laatuhankeet toteudu toivotunlaisesti. Lopputulos on siis vielä huonompi kuin tilanne ennen muutoshanketta. Tärkeintä on tiedostaa nämä tyypillisimmät virheet ja tehdä suunnitelma niiden välttämiseksi, mutta myös niistä selviytymiseen, mikäli kaikkia niistä ei ole vältettävissä. (Kotter 1996, 3-14.)

Seuraavassa luvussa paneudutaan Kotterin muutosprosessin teoriaan, jonka avulla pyritään ymmärtämään näiden virheiden syyt, miksi muutosjohtamista tarvitaan ja miten

muutosvastarintaan voidaan puuttua. Ensin on kuitenkin avattava termit management ja leadership.

2.2 Management vs. leadership

Kotterin (1996) muutosprosessin teoriaa ymmärtääkseen on tärkeää ymmärtää ensin asioiden ja ihmisten johtamisen välinen ero. Muutuskulttuuri on nykyään hyvin erilaista kuin ennen. 60 vuotta sitten nykyistä jatkuvan muutoksen kulttuuria olisi pidetty absurdistina ja mahdottomana toteuttaa. Toyotan ja General Motorsin tarinat paljastavat kaksi avainasiaa onnistuneeseen muutokseen: vahva ja motivoiva prosessi kumoamaan muutoshaluttomuus sekä laatujohtamisen soveltaminen prosessissa. Prosessi ei ole riittävän tehokas, jos siinä käytetään pelkkää asioiden johtamista (management). Olennaista on käyttää myös ihmisten laatujohtamista (leadership). Laatujohtaminen on yksi tärkeimmistä keinoista muutoksen onnistumiseen. Ulkopuolinen voi selkeästi havaita ongelmakohdat ja resurssien tehottoman käytön, mutta organisaation sisällä muutostarpeet saatetaan jättää huomiotta. Yleisimpiä syitä tähän ovat esimerkiksi puutteellinen johtajuus, tuntemattoman pelko, byrokratia, yhteistyö- ja tiimityöskentelytaitojen vajaavaisuus sekä luottamuspula. Tyypilliset esteet on huomioitava muutosprosessin strategisessa suunnittelussa, sillä suurten muutosten läpivieminen organisaatiossa ei ole yksinkertaista. (Kotter 1996, 23-27.)

Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) ovat toisiaan täydentäviä johtamistapoja ja molemmissa on sellaisia ominaisuuksia, joita toisesta puuttuu. Asioita hallitaan, mutta ihmisiä johdetaan. Asioita voi analysoida ja hallita laskennallisesti, mutta ihmisiä täytyy inspiroida ja heille täytyy näyttää suuntaa. Suunnan näyttäminen ei onnistu laskelmoimalla. Asioita johtavat henkilöt tekevät suunnitelmia, mutta eivät visioita (Kotter 1996, 51). The Clemmer Groupin kehittämä Performance Triangle käsittää laatujohtamisen ja asioiden johtamisen lisäksi teknisen osaamisen. Kolmio edustaa menestystekijöiden tasapainoa, jonka pohjalla on laatujohtajuus. Laatujohtaminen on monessa organisaatiossa heikoin lenkki, mutta myös useimmissa organisaatioissa paremmin hallittua asioiden johtamista tarvitaan. (Clemmer 2018.) Ihmisten johtaminen on yleensä ainoa keino päästä eroon muutoshaluttomuudesta organisaation sisällä. Useissa organisaatioissa ja etenkin organisaatiomuutoksissa unohdetaan laatujohtaminen, ja se on osaltaan menneisyyden perua. Asioiden johtamista on helpompi opettaa, ja sille on aiemmin ollut enemmän tarvetta kuin nyt. Muutoshankkeet ovat usein

hankalia toteuttaa yrityksessä, jota johdetaan management-tyylillä. Yritysjohdo saattaa tehdä jonkun päätöksen ja vain vaatia työntekijöitä hyväksymään sen. Muutoshaluttomuus kumpuaa laatujohtamisen puutteesta. (Kotter 1996, 23-27.)

2.3 John Kotterin muutosprosessiteoria

Onnistunut muutos on Kotterin (1996) mukaan kahdeksasta eri vaiheesta koostuva prosessi. Kyseinen teoria muutosprosessista on eräs aihealueensa tunnetuimpia, ja siihen viitataan usein muissa julkaisuissa. Kotterin muutosprosessi sisältää seuraavaksi esiteltävät kohdat.



Kuva 1. Kotterin muutosprosessin vaiheet (Kotter 1996).

2.3.1 Vaihe 1: Kiireen ja välttämättömyyden tunteen luominen

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen työyhteisössä on avain muutokseen ja muutosprosessin ensimmäinen askel. Tilanteeseen tyytyväiset ihmiset eivät jaksakaan eivätkä halua ponnistella muutoksen eteen, elleivät he näe sen tärkeyttä ja hyötyä. Mikäli

tämä ensimmäinen muutosprosessin askel jää suorittamatta, on todella hankalaa onnistua seuraavissa vaiheissa, kuten ohjaavan tiimin muodostamisessa sekä viestinnässä. Yleisimpiä syitä liialliseen tyytyväisyyteen nykytilanteeseen ovat esimerkiksi suuren kriisin puuttuminen, kapeakatseisuus, liian helposti saavutettavat tavoitteet, ylimielisyys tai ylpistyminen aiemmista saavutuksista ja ulkopuolisten sidosryhmien palautteen puute. (Kotter 1996, 31-44.)

Tyytymättömyyttä nykytilanteeseen voidaan lisätä poistamalla tyytyväisyyttä aiheuttavia asioita tai minimoimalla niiden vaikutusta. Esimerkiksi ulkopuolinen konsultti voi osoittaa johdolle yrityksen heikkoudet kilpailijoihin nähden tai todentaa kirjanpidosta, että yrityksellä menee huonommin kuin alalla yleensä. Tällä tavoin voidaan aiheuttaa kriisi, joka on yleensä kaikkein tehokkain tapa herättää johto ja työntekijät muutostarpeeseen ja rehelliseen keskusteluun yrityksen nykytilasta. Mikäli kyseessä on alemman tason työyksikkö, keski johdon ja alemman tason johtajien merkitys korostuu, sillä juuri heidän on luotava muutostarve alaisilleen, luotava tiimi, visio ja saatava alaiset uskomaan ja ymmärtämään muutosvisio. (Kotter 1996, 31-44.)

2.3.2 Vaihe 2: Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen

Kotterin (1996, 45-58) mukaan yleinen harhaluulo on, että yksi ihminen pystyy tekemään muutosprosessin kaikki 8 vaihetta onnistuneesti ja saamaan koko työyhteisön mukaan muutokseen. Vahva yhteisen tavoitteen jakava tiimi on avainasemassa muutosprosessin läpiviemisessä. Tiimin on oltava työyhteisön silmissä uskottava, joten siinä pitäisi olla mukana myös yrityksen ylempien tasojen johtohenkilöitä. Muutosprosessin aikataulu on aiempaa nopeampi, sillä markkinat ja tekniikka elävät jatkuvasti. Ikaikainen tyyli, jossa johtaja keskustelee alaistensa kanssa vuorotellen ja harkitsee asiaa pitkään ennen päätöksentekoa, on nyky maailmassa auttamatta liian hidas. Tärkein tekijä ohjauksessa tiimissä on keskinäinen luottamus. Tehokas tiimi koostuu neljästä elementistä: asemaan perustuvasta vallasta (avainhenkilö), asiantuntemuksesta, uskottavuudesta ja johtajuudesta (asioiden ja ihmisten johtaminen). On myös olemassa tietyn tyyppisiä henkilöitä, jotka eivät luonteenpiirteiltään sovi muutosprosessiryhmään. Sellaisia ovat todella vahvan itsetunnon ja egon omaavat sekä epäluottamuksen kylväjät. Tiimissä on tunnettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja osattava arvostaa myös muiden vahvuuksia. (Kotter, 1996, 45-58).

2.3.3 Vaihe 3: Strategian ja vision laatiminen

Strategia voidaan jakaa kolmeen osaan: mitä, kenelle ja miten myydään. Henry Mintzberg, tunnettu strategia-ajattelija, on vuonna 1994 julkaissut hyvän strategian viisi näkökulmaa. Hyvä strategia on suunnitelmallinen juoni erilaisista markkinatilanteista selviytymiseen, muotoutuva toimintamalli, jaettu käsitys yrityksen etenemisestä markkinoilla sekä yrityksen markkina-asema ja suhde kilpailijoihin. Eräs toinen strategiaopien kehittäjä, Michael Porter on vuonna 1991 korostanut strategian merkitystä yrityksen eri toimintojen ja osastojen keskinäisessä integraatiossa. Strategian päämäärä on visio. (Viitala & Jylhä 2013.)

Visio on tavoite ja näkemys yrityksen tilasta tietyn ajan kuluttua. Yleensä visio tehdään 2-5 vuoden ajanjakson päähän. Hyvän vision tulisi olla selkeä, johdonmukainen, uskottava ja kunnianhimoinen, mutta kuitenkin myös joustava arvaamattoman tulevaisuuden ja muuttuvien markkinoiden vuoksi. Visio yleensä huomioi sidosryhmät, sisältää kasvu- ja kannattavuustavoitteet sekä tulevaisuuden markkinat ja kilpailuvaltit. (Business fellows 2009.) Visio on yrityksen yhteinen suunnannäyttäjä ja siinä kuvaillaan yleiset tavoitteet suhteessa koko toimialaan, sekä yrityksen omat tavoitteet esimerkiksi liikevaihdon kasvun suhteen. (Viitala & Jylhä 2013.)

Visio on yleensä ainoa asia, jolla päästään muutosvastarinnan läpi. Autoritääriset käskyt ja mikrojohtaminen toimivat yleensä huonosti nykytilanteeseen tyytyväisten työntekijöiden motivoinnissa. Vision avulla muutoksen suunta muuttuu selkeämmäksi ja se voi vähentää epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Visiosta tulisi käydä ilmi, mitä etuja uhrauksilla saavutetaan. Se voi antaa motivaatiota toimenpiteisiin, joista ei välttämättä ole lyhyellä aikavälillä hyötyä itselle. Hyvä visio auttaa myös koordinoimaan työntekijöiden toimintaa. Selkeä visio voi siis säästää paljon rahaa muutostoimenpiteiden koordinoitinkustannuksissa. Visio tarjoaa hyvän pohjan myös strategian ja budjetin laatimiselle. Hyvä ja tehokas visio antaa realistisen kuvan tulevaisuudesta, on toteutettavissa, pitkällä aikavälillä haluttava, helposti ja nopeasti viestittävä, rajattu mutta kuitenkin tarvittaessa olosuhdemuutoksissa joustava. Haluttava ja helposti viestittävä visio saa sidosryhmät ymmärtämään ja haluamaan pitkän aikavälin tavoitteita, vaikka lyhyellä aikavälillä se ei tarkoittaisi hyötyä itselle. Hyvä visio vetoaa kaikkiin yrityksen sidosryhmiin ja jättää tilaa myös oma-aloitteisuudelle. Tehokkaasta visiosta ilmenee tavoite sekä edellytykset tavoitteen saavuttamiseksi. Tehokkaan vision kunnianhimoisuus pakottaa sidosryhmät pois mukavuusalueiltaan yhteisen hyvän eduksi. Vision laatimisen jälkeen on laadittava

strategia, jossa listataan keinot vision tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kotter 1996, 59-69.) Selkeät ohjeet vähentävät virheitä ja vastoinkäymisiä, jotka voivat aiheuttaa muutosvastarintaa (Kotter 1996, 137).

2.3.4 Vaihe 4: Muutosvision viestintä

Yhteinen näkemys on tärkeää muutoksen tavoittelussa, ja vision viestintä on merkittävässä roolissa yhteisen näkemyksen saavuttamisessa. Tyypillisimmät virheet ovat huono viestintä sekä tiedon hukkuminen muiden tiedotettavien asioiden joukkoon. Mikäli viestin vastaanottajat eivät koe muutosta tärkeäksi, he eivät välttämättä kiinnitä kovin paljon huomiota siihen liittyvään asiasisältöön. Ihmisten johtamiseen koulutetut henkilöt osaavat pääsääntöisesti viestiä visiosta paremmin kuin asioiden johtamiseen perehtyneet. Asioiden johtamiseen perehtyneet johtavat tyypillisesti vain lähimpiä alaisiaan, kun taas ihmisten johtamiseen koulutetut johtavat kaikkia sidosryhmiä. Muutostyöryhmän on harkittava viestinnän kanavat ja keinot tarkkaan. Viestinnän tulisi olla selkokielistä, toistuvaa, useista lähteistä tulevaa (muistiot, kokoukset, julisteet ja keskustelut), esimerkillistä, vuorovaikutuksellista ja ristiriidatonta. Ylemmän johdon tulisi ehdottomasti toimia esimerkillisesti ja uuden vision mukaisesti. (Kotter 1996, 73-81.)

2.3.5 Vaihe 5: Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen edellyttämällä tavalla

Muutosprosessissa on tärkeää antaa henkilöstölle valtaa ja valtuuksia tehdä muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä. Kotterin (1996) muutosprosessiteorian neljä ensimmäistä vaihetta edesauttavat tätä vallanjakoa. Työntekijöiden valtuuttaminen (empowerment) voi häiriintyä yleisimmin puutteellisten taitojen tai henkilöstö- ja tietojärjestelmien vuoksi. Myös viralliset rakenteet ja muutosvastaiset esimiehet voivat haitata työntekijöiden valtuuttamista. Esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä edistävät visiot vaativat usein tavoitetta haittaavien organisaatorakenteiden purkamista. Silloin ylenemisen edellytyksenä tulisi olla yrityksen uuden vision toteuttaminen ja työntekijöiden suoritusten arvioinnissa tulisi vahvasti huomioida uuden vision asiakaskeskeisyys. (Kotter 1996, 87-99.)

2.3.6 Vaihe 6: Lyhyen aikavälin tavoitteet ja onnistumisten tuominen esiin

Lyhyen aikavälin tavoitteiden huomioiminen ja esiin tuominen lisäävät yritysjohdon uskottavuutta. Monet työntekijät tarvitsevat konkreettista näyttöä onnistumisista lyhyellä tähtäimellä, jotta motivaatio pitkän tähtäimen tavoitteisiin säilyy ja muutosvastarinta murtuu. Liikevoima tekee mielipiteettömistä muutoksen puoltajia ja horjuttaa muutosta vastustavien henkilöiden kantaa. Lyhyen aikavälin tavoitteita seuraamalla on myös helpompi hienosäätää visiota ja strategiaa. Silloin on mahdollista nähdä konkreettisesti, onko kehitys lähtenyt haluttuun suuntaan. Muutoshankkeen epäonnistumisen riski on sitä suurempi, mitä vähemmän lyhyen tähtäimen saavutuksia huomioidaan. Ihanteellinen lyhyen aikavälin onnistuminen sisältää seuraavat kolme ominaisuutta: se on näkyvä, kiistaton ja selkeästi yhteydessä muutosprosessiin. Hyvä esimerkki lyhyen aikavälin onnistumisesta on hakemusten käsittelyprosessin tehostaminen. Asiakkaat voivat huomata edistymisen esimerkiksi käsittelyajan lyhenemisenä. Jotkut yritykset luovat keinotekoisia lyhyen aikavälin onnistumisia esimerkiksi kirjanpidollisin keinoin, mutta se on hyvin riskialtista. Luovuus on kirjanpidossa kielletty ja helposti jopa rikos, kuten eräs taloushallinnon opettajani tapaa sanoa. (Kotter 1996, 101-113.)

2.3.7 Vaihe 7: Parannusten vakiinnuttaminen ja uudet muutokset

Jos johdon viesti on, että nykytilanne on hyvä, liiallinen lyhyen tähtäimen onnistumisien juhliminen voi ylpistää alaiset ja aiheuttaa lisää muutosvastarintaa. Muutosprosessin tahdissa ei kannata hellittää ennen kuin prosessi on viety maaliin asti, sillä tahdin hidastaminen voi altistaa muutoshankkeen taantumiselle. Kaikki yritykset sisältävät paljon keskenään riippuvaisia aspekteja, joten jonkin asian muuttaminen muuttamatta kaikkia asioita saattaa tuntua ylitsepääsemättömältä haasteelta. Liiketoimintaympäristön kilpailuhenkisyys voi vaikuttaa keskinäiseen riippuvuuteen merkittävästi. Oligopoliasemassa eli harvojen tuottajien aloilla olevien yritysten keskinäinen riippuvuus on vähäistä, sillä kilpailuympäristö on melko vakaa ja sen muuttuminen on hidasta. Täydellisen kilpailun aloilla riippuvuus on suurta, sillä kilpailu on kovaa ja markkina on jatkuvassa muutoksessa. Keskinäinen riippuvuus voi aiheuttaa hankaluuksia myös muutosprosessiin, sillä yrityksen yhden osaston muutokset vaikuttavat myös muihin kyseisestä osastosta riippuvaisiin osastoihin. Vahva keskinäinen riippuvuus toteutuu nykyään suurimmassa osassa yrityksistä. Muutoksen toteuttaminen on tällaisissa tapauksissa hidasta ja avuksi

otetaan usein konsultteja, etenkin suurissa yrityksissä. Muutosprojektit yleensä poikivat useita pienempiä projekteja, uusia muutoksia ja muutosta kaipaavia organisaation osia. Keskinäinen riippuvuus pakottaa muuttamaan useampaa prosessia ja organisaatiota rakennetta. Useiden projektien samanaikainen hallitseminen on melko haasteellista, ellei ylempi johto keskity koko hanketta koskevaan ihmisten johtamiseen, ja asioiden johtaminen ja yksityiskohtainen ihmisten johtaminen anneta organisaation keskijohdon tai alemman johdon hoidettavaksi. Myös selkeistä manuaaleista eri prosessien toteuttamiseen on apua. Tässäkin kohdassa visio on ehdottoman tärkeä, jotta vältetään turhalta ja päällekkäiseltä työltä. Tässä seitsemännessä muutosvaiheessa ihmisten johtaminen on erityisen tärkeää, jotta vaiheen tunnusomaiset piirteet ja onnistumisen edellytykset toteutuisivat. Tälle vaiheelle on tyypillistä muutosten määrän lisääntyminen, keskinäisen riippuvuuden vähentäminen tai siihen pyrkiminen, muutoshankkeen henkilöstön määrän lisääntyminen, ylimmän johdon johtajuuden selkeytyminen ja projektinhallinnan hajauttaminen alemmille organisaation tasoille. (Kotter 1996, 115-126.)

2.3.8 Vaihe 8: Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityskulttuuriin

Kulttuuri on tärkeä osa työyhteisöä ja sitä on usein hankala muuttaa, sillä monet työyhteisön kulttuurin piirteet tulevat työntekijöiltä tiedostamatta. ”Niin on aina tehty”. Työpaikalle valitaan uusiksi työntekijöiksi kulttuuriin sopivia henkilöitä, eli niitä, joiden arvot kohtaavat työyhteisön kanssa. Työntekijät kasvavat vuosien mittaan yhteen työyhteisön kulttuurin kanssa. Kulttuuri käsittää työyhteisön toimintanormit sekä yhteiset arvot. Muutosprosessissa uudet toimintatavat on istutettava vanhaan kulttuuriin ja osaksi arkipäiväisiä rutiineja. Jos muuttuneita toimintatapoja ei noudateta, ne unohtuvat hyvin nopeasti. Uusia tapoja ei voi kuitenkaan nivota kulttuuriin väkisin, sillä se herättää helposti vastarintaa. Kulttuuri muuttuu vähitellen, kun työntekijät havaitsevat uusien toimintatapojen hyödyt. Muutoksen istuttamien kulttuuriin vaati yleensä seuraavat asiat: runsaasti ohjeistusta, oikean ajoituksen eli projektin lopussa, näkyviä tuloksia ja hyötyjä, ylenemiskäytännöksi edellytys noudattaa uusia toimintatapoja sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Jos keskeisessä asemassa oleva henkilö on muutosta vastaan loppuun asti, tilanteeseen saattaa auttaa vain henkilöstön vaihtaminen. (Kotter 1996, 127-138.)

Yhteenvedona Kotterin teorian vaiheet 1-4 purkavat nykyistä kaavoihin kangistunutta toimintatapakulttuuria, vaiheet 5-7 ottavat käyttöön uudet toimintatavat ja vaihe 8 auttaa

saamaan uusista toimintamalleista pysyviä. Vaiheet tulisi käydä läpi kronologisessa järjestyksessä, mutta useampi vaihe voi olla käynnissä samanaikaisesti. Vaiheiden jättäminen välistä tai liian nopea sivuuttaminen johtaa usein väkinäiseen lopputulokseen ja lyhytkestoihin tuloksiin tai muutosprojektin kaatumiseen. Etenkin suuremmissa yrityksissä muutosprosessi voi koostua useammasta pienemmästä projektista, jotka myös noudattavat kahdeksanvaiheista muutosprosessia. Mikäli organisaatiolla menee huonosti, ensimmäinen prosessi on tekohengitystä: organisaation pitäminen toimintakykyisenä ja negatiivisen kassavirran pysäyttäminen ovat ensimmäisiä tavoitteita. Kun yrityksen tilanne on saatu ensin vakautettua, vasta seuraavat projektit tähtäävät suurempaan muutokseen. (Kotter 1996).

Kotterin (1996) muutosprosessiteoria soveltuu KOy Jyrkkälänpolun tapaukseen erityisen hyvin sen vuoksi, että se pureutuu muutoksen sisäisiin prosesseihin ja tapahtumiin syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Kotter pilkkoo prosessin useampaan pieneen osaan kuin Valpola (2004) tai Juuti & Virtanen (2009), mikä mahdollistaa muutoksen tutkimuksen monipuolisemman teoriapohjaisemman analyysin.

3 KOY JYRKKÄLÄNPOLUN MUUTOKSEN TUTKIMINEN

Tässä luvussa kerron muutosprosessin tutkimisesta KOy Jyrkkälänpolussa. Kotterin (1996) muutosprosessiteoria toimi tutkimuksen teoreettisena pohjana ja teemahaastatteluaineistoa analysoitiin sen avulla. Tutkimushaastattelut rajattiin kahteen toimistotyöntekijään, jotka ovat eniten tekemisissä uusien taloushallinto- ja reskontraohjelmistojen kanssa.

3.1 Case: KOy Jyrkkälänpolku

KOy Jyrkkälänpolku on turkulainen kiinteistöosakeyhtiö, joka isännöi ja vuokraa omistamiaan asuntoja omakustannushintaan asunnon tarvitsijoille. KOy Jyrkkälänpolussa on tällä hetkellä kymmenkunta työntekijää, jotka hoitavat yhtiön asuinkerrostalojen huollon, kunnossapidon sekä yritystoimintaan liittyvät toimistotyöt. Kirjanpitoa tai muitakaan toimistotöitä ei ole ulkoistettu, joten taloushallintojärjestelmän ja reskontran käytettävyys on sujuvan työskentelyn ja tehokkuuden kannalta tärkeää (Nielsen 2012). KOy Jyrkkälänpolussa oli käytössä melkein 30 vuotta Domus-ohjelmaan perustuva taloushallinto ja reskontra. Ohjelma palveli aikansa hyvin, mutta sen reskontrapuoli on suunniteltu asunto-osakeyhtiölle, kun taas KOy Jyrkkälänpolussa kaivattiin vuokrataloyhtiömallille paremmin sopivaa ja laajempaa ohjelmistoa. Uutta reskontraa harkittiin pitkään, mutta vanha Domus-taloushallintojärjestelmä ei olisi ollut Tampuuri-reskontran kanssa yhteensopiva ja olisi edellyttänyt kaksinkertaista työtä, joten hanke haudattiin useaan kertaan. Lopulta aika muutokselle oli kypsä, ja päätettiin vaihtaa samalla kertaa sekä reskontra että taloushallinto. Muutos oli valtava, mutta näin saataisiin maksimaalinen hyöty esimerkiksi automatisoiduista prosesseista. Uudet ohjelmistot säästävät työaikaa useissa eri toiminnoissa, jotka on aiemmin hoidettu manuaalisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia KOy Jyrkkälänpolussa tapahtuvaa ohjelmistomuutosprosessia. Muutosprosessia tutkittiin haastatteleamalla KOy Jyrkkälänpolun työntekijöitä ja teemahaastattelun runkona käytettiin Kotterin muutosprosessiteoriaa. Samaa teoriaa hyödynnettiin myös aineiston teorialähtöisessä analyysissä, josta kerrotaan lisää jäljempänä.

Opinnäytetyön toiminnallinen tavoite ja toimeksianto KOy Jyrkkälänpolulta on laatia räätälöity käyttöohje uuteen taloushallintojärjestelmään A-Tampuuriin ja sen kanssa rinnak-

kain toimivaan reskontraan. Käyttöohjeen tulee toimia myös kirjanpitäjän työohjeena, joten räätälöinti ja aiherajaukset määräytyvät sen mukaan. Pääpaino on säännöllisesti tarvittavissa toiminnoissa, joita on poimittu myös uuden taloushallinto-ohjelman ulkopuolelta. Taloushallinto-ohjelman suhteen KOy Jyrkkälänpolku on pilottihanke ja järjestelmä on vielä kehitysvaiheessa.

3.1.1 Tutkimushaastattelun prosessi

Tutkimushaastattelu on tiedonkeruutapa, jossa päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Haastattelulla on selkeät tavoitteet, ja sillä tavoitellaan mahdollisimman pätevää ja luotettavaa tietoa. Haastattelun etuja ovat muun muassa se, että nähdään puheen lisäksi koko konteksti (eleet ja ilmeet), on mahdollista selventää ja syventää vastauksia, voi esittää tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä, halutaan korostaa haastateltavan olevan subjekti, antaa mahdollisuus olla aktiivinen osapuoli ja mahdollisuus kertoa vapaasti itsestään. Osa näistä voidaan nähdä tilanteen mukaan myös haittapuolina, esimerkiksi monitahoisesti rönsyilevät vastaukset, jotka eivät liity tutkittavaan aiheeseen. Sellaisissa tilanteissa tutkijan on osattava kääntää keskustelu takaisin tutkimusaiheeseen. Haastattelun reliaabeliutta vähentää sosiaalinen paine antaa hyväksyttäviä vastauksia, mutta se koskee lähinnä esimerkiksi arkaluonteisista asioista kysytessä. Reliaabelius mittaa tutkimusmenetelmän luotettavuutta, eli jos sama tutkimusasetelma toistetaan, saadaanko samanlaiset tulokset. Esimerkiksi toisen henkilön vaihtaminen haastattelijaksi saattaa muuttaa tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-208.)

Tiedon keräämisen jälkeen tiedot tulee tarkistaa, onko niissä virheellisyyksiä tai puuttuuko vielä joitakin tietoja. Sen jälkeen tietoja voi tarvittaessa täydentää olemalla yhteydessä haastateltaviin. Aineisto on myös järjestettävä ja äänitetyt haastattelut litteroitava eli kirjoitettava ylös. Analysointi ja käsittely kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen, kun esimerkiksi haastateltavan ilmeet, eleet ja äänensävyt ovat vielä tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.) Tutkimuksen reliaabelius (luotettavuus) ja validius (pätevyys) ovat tärkeitä aspektoja tutkimuksen analysoinnissa. Reliaabelius mittaa sitä, ovatko tulokset sattumanvaraisia. Tutkimus voidaan todentaa reliaabeliksi esimerkiksi käyttämällä kahta eri tutkimuskertaa tai tutkijaa – jos molemmilla kerroilla päädytään samaan tulokseen, tulos on reliaabeli eli luotettava. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa. Vaikeasti ymmärrettävät tutkimuskysymykset heikentävät validiutta. Kvantitatiivisen eli

laadullisen tutkimuksen reliabiliutta parantaa tarkka raportointi aineiston keruusta ja tutkimuksen kulusta. Haastattelun kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että tulisi listata myös haastatteluolosuhteet, häiriötekijät, mahdolliset virhearviot, käytetty aika sekä itsearviointi. Validiutta voi lisätä käyttämällä useampaa tutkimusmenetelmää. Monen menetelmän käyttö kutsutaan yleensä triangulaatioksi, mutta sen rinnalle on vakiintunut myös useita muita termejä, kuten mixing methods, monimetodinen lähestymistapa ja crystallization, jotka tarkoittavat kaikki samaa monen menetelmän yhtäaikaista käyttöä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

3.1.2 Tutkimushaastattelu

Tutkimushaastattelun tarkoitus on käydä muutosprosessia läpi KOy Jyrkkälänpolun näkökulmasta ja arvioida sen onnistumista, antaa palautetta muutoksen eri vaiheista ja antaa kehitysehdotuksia. Haastattelun tuloksena on tarkoitus löytää KOy Jyrkkälänpolun sijainti muutosprosessissa ja pohtia prosessin onnistumista.

Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, eli haastateltavat tiesivät aihealueen etukäteen, mutta eivät tarkkoja kysymyksiä. Teemahaastattelussa keskustelu ja kysymykset kulkevat annetun aihealueen ympärillä. Teemahaastattelu on muodollisempi kuin avoin haastattelu, mutta vapaampi kuin strukturoitu lomakehaastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Ennen haastattelua ja sen aikana haastateltaville kerrottiin tiivistetysti Kotterin (1996) muutosprosessiteorian kahdeksasta vaiheesta. Muihinkin kuin itseen liittyviä kohtia sai vapaasti kommentoida, sillä kyseessä on tiivis ja pieni työyhteisö, jossa jokainen on huomannut ympärillä tapahtuvat muutokset. Haastattelukysymyksiä olivat esimerkiksi ”Milloin lakkasit olemasta tyytyväinen Domukseen?”, ”Mitkä asiat [reskontrassa ja taloushallinnossa] ovat nyt helppokäyttöisempiä kuin ennen?” ja ”Mikä on ollut kaikin haastavinta tässä prosessissa?”.

Tiedonkeruutavaksi valikoitui haastattelu, koska tutkimus on kvalitatiivinen (laadullinen) ja tutkittavien joukko eli otos on pieni. Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa, ja oli tiedossa jo entuudestaan, että vastaukset ovat moninaisia. Positiivista oli myös mahdollisuuden selventää kysymyksiä ja vastauksia haastattelutilanteessa, jotta saataisiin mahdollisimman valideja vastauksia ja jotta väärinymmärryksiä vältettäisiin, koska John Kotterin muutosprosessiteoria ei ollut haastateltaville tuttu. Validius mittaa sitä, saadaanko kyseisellä menetelmällä tutkittavasta ilmiöstä mitattua niitä asioita, joita tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata.

3.1.3 Lisäaineistoa tutkimushaastattelun tueksi

Etsin tietoa muutosprosessista myös muutamista lehtihaastatteluista. Helsingin Sanomien artikkelissa Siniketo toteaa, että työntekijöillä tulisi olla valtaa ja vastuuta työyhteisön kehittämisessä, sillä johto harvemmin tietää mihin työntekijöiden aika päivän aikana oikeasti kuluu ja mitä toimintatapaa tulisi kehittää kustannustehokkaammaksi. Lisäksi Siniketo uskoo, että avoin keskustelu molemmin puolin edesauttaisi muutostarpeiden selvittämistä. Samoin kuin Kotter (1996, 2012), Siniketo painottaa organisaatiomuutoksessa työntekijöiden asenteiden tärkeyttä sekä riittävien valtuuksien antamista työntekijöille. (Mustaranta 2014.)

Helsingin Sanomien haastattelema Iris Karjula uskoo jatkuvan muutoksen olevan nykyään pysyvä olotila. Hänen mielestään yritysten tulisi palkata joustavien henkilöiden joukkoon myös räikeästi eri tavalla ajattelevia henkilöitä, sillä asioiden kyseenalaistaminen ruokkii muutosta. Karjulan viisi vinkkiä toimivan organisaatiomuutokseen ovat ajan tasalla pysyminen muutoksesta, muutoksen vaikutuksista, tosiasioiden selvittäminen, mahdollisuus vaikuttaa asioihin, kun on tilaisuus sekä keskustelu kollegoiden kesken. (Luukka 2016.)

3.2 Muutoksen toteutus KOy Jyrkkälänpolussa

Haastattelun teorialähtöinen analyysi tarkoittaa aineiston tarkastelua valitun teorian kautta ja yhtäläisyyksien etsimistä (Kananen 2015, 174-175). Seuraavaksi opinnäytetyössä esitellään seuraavaksi Taulukko 1, jossa on teorialähtöinen haastatteluaineiston analyysi. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on haastatteluaineistosta poimittu ydinasia. Tasoilla 1 ja 2 on haastatteluaineistoa tiivistetty kategorioihin, jotka liittyvät Kotterin teorian eri vaiheisiin. Kategoriat on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä. Ilmaukset on viimeisessä sarakkeessa liitetty johonkin Kotterin teorian vaiheeseen. Haastatteluaineistosta on etsitty vastaavuuksia Kotterin muutosprosessin ja KOy Jyrkkälänpolussa tehdyn teemahaastattelun tulosten välillä ja näiden kategorisointien avulla on löydetty oikea kohta teoriasta. Seuraavaksi käydään läpi teorialähtöisen analyysin apuvälineenä käytetty taulukko. Analyysi perustuu Kotterin teoriaan, haastatteluaineistoon sekä tekijän omiin havaintoihin kiinteistöosakeyhtiössä. Taulukon esittelyn jälkeen taulukko puretaan ja analysoidaan vaihe vaiheelta.

Taulukko 1. Haastatteluaineiston teorialähtöinen analyysi.

Haastatteluai- neisto	Taso 1	Taso 2	Kotterin muutos- prosessin vaihe
Vanhat ohjelmat tehty asunto-osa- keyhtiölle sopivaksi	Muutostarve	Tyytymättömyys	Vaihe 1: kiireen ja välttämättömyyden tuntu
Kollegoiden mielipi- teillä vahva merki- tys muutostarpeen syntymisessä	Muutostarve	Tyytymättömyys	Vaihe 1: kiireen ja välttämättömyyden tuntu
Projektia ohjaa koko toimistotiimi, vetäjänä kirjanpi- tāja	Muutostarve	Projektin ohjaus	Vaihe 2: ohjaavan tiimin perustaminen
Uusi ohjelma pilvi- palveluna helpottaa työskentelyä	Motivaatio	Visio	Vaihe 3: visio ja strategia
Paremmat rapor- toinnin työkalut vä- hentävät manuaa- listaa työtä	Tehokkuus	Visio	Vaihe 3: visio ja strategia
Kirjanpitāja muis- tuttaa usein uusien ohjelmistojen hyö- dyistä.	Viestintä	Visio	Vaihe 4: muutos- vision viestintä
Avoin ilmapiiri uu- sille ehdotuksille ja prosessien tehosta- miselle	Avoin ilmapiiri	Laajat valtuudet	Vaihe 5: henkilös- tön valtuuttaminen muutoksen edellyt- tämällä tavalla
Työn sujuvuus ja onnistumiset lisää- vät motivaatiota	Motivaatio	Onnistumiset	Vaihe 6: lyhyen ai- kavälin onnistumi- set

Taulukko 1 (jatkuu).

Maksukehotukset ja korkolaskut asiakkaille helpommin ymmärrettävissä, vähemmän kyseilyitä toimistolle	Helppokäyttöisyys	Ajansäästö	Vaihe 6: lyhyen aikavälin onnistumiset
Reskontran käytettävyys parempi	Helppokäyttöisyys	Ajansäästö	Vaihe 6: lyhyen aikavälin onnistumiset
Laskujen skannaus ja käsittely aiempaa sujuvampaa	Helppokäyttöisyys	Ajansäästö	Vaihe 6: lyhyen aikavälin onnistumiset
Vuokralvalvonta on paljon helpompaa kuin ennen	Helppokäyttöisyys	Prosessien tehostuminen	Vaihe 6: lyhyen aikavälin onnistumiset
Käyttöohje tärkeä apu parannusten vakiinnuttamisessa	Ohjauksen tarve	Parannusten vakiinnuttaminen	Vaihe 7: parannusten vakiinnuttamisen ja uudet muutospojektit
Uusia hankkeita esimerkiksi avainhallinta ja johdon raportointi	Keskinäinen riippuvuus	Uudet muutospojektit	Vaihe 7: parannusten vakiinnuttamisen ja uudet muutospojektit
Käyttöohje tärkeä apu uusien prosessien rutiinien muodostamisessa	Ohjauksen tarve	Uudet toimintatavat	Vaihe 8: uusien toimintatapojen integrointi yrityksessä
Uuden ohjelman kanssa olisi tarvittu enemmän ohjeistusta heti alkuun	Ohjeistuksen tarve	Uudet toimintatavat	Vaihe 8: uusien toimintatapojen integrointi yrityksessä

Seuraavaksi avataan taulukossa esitettyjä havaintoja.

Vaihe 1: Kiireen ja välttämättömyyden tunteen luominen

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe, kiireen ja välttämättömyyden tunnun luominen, lähti KOy Jyrkkälänpolussa liikkeelle jo useampi vuosi sitten. Ajatus uudesta, laajemmasta ja sopivammasta reskontrasta oli jo olemassa. Tyytyväisyys silloiseen taloushallintojärjestelmään, joka ei olisi toiminut reskontran kanssa yhteistyössä jarrutti projektia. Kollegoiden mielipiteet vuokratilayhtiölle sopivammasta reskontrasta vahvistivat muutostarvetta. Kun ajatus oli kypsynyt tarpeeksi, päätettiin tehdä kerralla niin suuri muutos, että kaikki ohjelmat saataisiin keskustelemaan keskenään ja monet prosessit automatisoitaisiin. KOy Jyrkkälänpolku otti käyttöön Tampuurin reskontran sekä saman palveluntarjoajan A-Tampuuri -taloushallinnon. Kotterin (1996, 31-44) teorian perusteella voidaan tulkita, että kyseessä on ollut kapeakatseisuus, kun ei ole tiedetty paremmasta ohjelmasta. Kollegoilta uudesta ohjelmasta kuuleminen on herättänyt henkilökunnassa tyytymättömyyttä sekä kipinän muutostarpeelle. Nämä aineiston osat on kategorioitu muutostarpeen ja tyytymättömyyden alle, jotka liittyvät vahvasti Kotterin (1996) teorian ensimmäiseen vaiheeseen ja ovat ensiaskel muutokselle.

Vaihe 2: Ohjaavan tiimin perustaminen

Ohjaavan tiimin perustaminen oli pienessä työyhteisössä helppoa, sillä toimistotiimiin kuuluu 4 vakituista jäsentä ja yksi tuuraaja. Koko toimistotiimi ohjaa projektia, mutta vetovastuussa ja asiantuntijaroolissa on kirjanpitäjä. Myös toimitusjohtaja on mukana tiimissä tekemässä viimekädessä päätökset. Kotterin (1996, 45-58) mukaan tehokkaan tiimin neljä elementtiä ovat asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Nämä toteutuvat KOy Jyrkkälänpolun muutosprosessitiimissä. Työnjako on tullut luonnostaan, kun jokainen vastaa omasta erikoisosaamisalueestaan tiimissä. Ohjaavan tiimin taustalla on muutostarve, jota on käytetty myös tämän osan alakategoriana. Yläkategoria on projektin ohjaus, joka viittaa projektia ohjaavan tiimin perustamiseen.

Vaihe 3: Vision ja strategian laatiminen

Projektin visio ja muodostui selkeäksi jo prosessin alkuvaiheessa. Tarkoitus oli lisätä kustannustehokkuutta, käytettävyyttä ja automatisaatiolla säästää aikaa muihin työteh-

täviin. Strategia muodostui hieman myöhemmin, tarkoitus oli koulutusten ja opinnäytetyön tekijän laatiman käyttöohjeen avulla saavuttaa visio ja ottaa käyttöön uudet, tehokkaammat prosessit. Hyvä ohjeistus vähentää Kotterin (1996, 137) mukaan muutosvastarintaa, joka aiheutuu virheistä ja turhautumisista. KOy Jyrkkälänpolun muutosprosessivisiosta käy selkeästi ilmi muutoksella saavutettavat hyödyt, jotka motivoivat henkilökuntaa. Mainittuja hyötyjä ovat esimerkiksi uuden taloushallintojärjestelmän pilvipalvelukäyttöliittymä ja paremmat raportoinnin työkalut, jotka mahdollistavat manuaalisesti ylläpidetyistä Excel-taulukoista luopumisen. Hyödyt ovat Kotterin (1996, 59-69) mukaan toimivan vision tärkeä osa. Työnteon helpottuminen lisää motivaatiota ja tehokkuutta, joita käytin analyysin alakategoriana. Motivaatio edistää vision toteuttamista, ja tehokkuus on yksi visiossa mainituista tavoitteista.

Vaihe 4: Muutosvision viestintä

Muutosvision viestinnän on KOy Jyrkkälänpolussa pitkälti hoitanut kirjanpitäjä. Hän jakaa usein muistuttaa jo tähän mennessä saavutetuista sekä tulevaisuudessa saavutettavista hyvistä ominaisuuksista ja edistymisestä. Kirjanpitäjä mainitsee usein myös työnteon olevan sujuvampaa uusilla ohjelmistoilla. Tämän aineiston kohdan alakategoria on viestintä ja yläkategoria visio. Ne liittyvät vahvasti muutosvision viestintään. Kotterin (1996, 73-81) mukaan toimiva muutosvision viestintä on selkeää, toistuvaa, useasta lähteestä tulevaa, esimerkillistä, vuorovaikutuksellista ja ristiriidatonta. Kaikki muut mainitut asiat toteutuvat KOy Jyrkkälänpolussa, paitsi useasta lähteestä viestiminen. Muutaman hengen toimistotiimissä tosin vähäisemmätkin eri lähteet ovat tuntuneet riittävilta viestintäkanavilta.

Vaihe 5: Henkilöstön riittävät valtuudet

Henkilöstön valtuutus muutosprojektin vaatimalla tavalla on toteutunut hyvin KOy Jyrkkälänpolussa. Uusia työntekijöitä kannustetaan tarkastelemaan prosesseja uusin silmin ja kehitysehdotuksille ollaan todella avoimia. Uusia ideoita pohditaan ja kehitetään koko toimistotiimin voimin. Tämän aineiston osan alakategoria Taulukko 1:ssä on avoin ilmapiiiri ja yläkategoria on laajat valtuudet. Kotterin (1996) mukaan muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta pohjustavat valtuuksien antamista työntekijöille. KOy Jyrkkälänpolun tapauksessa valtuuksien antamisen tiellä ei ollut Kotterin (1996) mainitsemia esteitä, kuten muutosta vastustavia esimiehiä tai organisaatorakenteellisia ongelmia.

Vaihe 6: Lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen tähtäimen onnistumisia on ollut projektin eri vaiheissa runsaasti. Laskujen käsittely on sujuvampaa, maksumuistutukset ja korkolaskut ovat asiakkaiden kannalta yksinkertaisemmin ymmärrettävässä muodossa ja reskontraohjelma helppokäyttöisempi. Vuokrareskontra on selkeämpi ja sen ylläpito on helpompaa. Kotterin (1996) mukaan lyhyen aikavälin tavoitteiden huomioiminen lisäävät johdon uskottavuutta työntekijöiden silmissä ja helpottavat projektin hahmottamista. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista hienosäätää visiota tai strategiaa tarvittaessa. Lisäksi onnistumiset lisäävät työntekijöiden motivaatiota muutosprosessin läpiviemiseksi ja vähentävät prosessin epäonnistumisen riskiä. Tämän vuoksi ensimmäinen havainto haastatteluaineistosta on alakategoriassa motivaatio ja yläkategoriassa onnistumiset. Muita havaintoja yhdistää alakategoria helppokäyttöisyys, joka on lajiteltu ajansäästöön ja prosessien tehostamiseen. Kotter mainitsee, että ihanteellinen lyhyen aikavälin onnistuminen on näkyvä, kiistaton ja selkeästi yhteydessä muutosprosessiin. (Kotter 1996, 101-11.) Kaikki näistä kriteereistä toteutuvat KOy Jyrkkälänpolun tapauksessa. Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tulleet näkyviin käytännössä esimerkiksi työskentelyn sujuvuudessa. Kun laskut ovat asiakkailla helpompia ymmärtää, tulee vähemmän kyselyitä laskuista puhelimitse. Aikaa jää enemmän muille töille. Kanslisti mainitsi myös, että hänenkin on helppo tarkistaa asiakkaan vuokrien tilanne ja velkasaldo, eikä aina tarvitse vaivata kirjanpitäjää.

Vaihe 7: Parannusten vakiinnuttaminen, uusien muutoshankkeiden käynnistäminen

Parannusten vakiinnuttaminen yrityksessä ei ole sujunut aivan mutkattomasti, mutta pääsääntöisesti kuitenkin hyvin. Tähän on ollut syynä ohjeistuksen puutteellisuus palveluntarjoajan puolelta, sekä toiminnot, jotka eivät ole vielä käytössä. Ohjeistuksen puutteeseen ratkaisuksi on kehitetty tämän opinnäytetyön toiminnallisena osana ja toimeksi-antona tehty käyttöohje, jonka avulla rutiinit ovat alkaneet pikkuhiljaa rakentua. Tämän havainnon alakategoria on ohjauksen tarve ja yläkategoria parannusten vakiinnuttaminen. Lisäksi uusia muutoshankkeita on käynnistynyt nykyisen rinnalle, esimerkiksi sähköinen avainhallinta on vielä alkutekijöissään, mutta sisään- ja poismuuttoprosessien tehostaminen on jo pidemmällä. Uudet muutokset juontavat juurensa keskinäiseen riippuvuuteen, joten se on tämän havainnon alakategoria. Yläkategoriaksi muodostui uudet

muutosprojektit. Kotterin (1996, 115-126) mukaan tälle muutosprosessin vaiheelle on tyypillistä muutosten määrän lisääntyminen, keskinäisestä riippuvuudesta eroon pyrkiminen ja projektinhallinnan hajauttaminen. KOy Jyrkkälänpolussa on syntynyt uusia muutosprosesseja keskinäisen riippuvuuden seurauksena, sillä kaikki vaikuttaa kaikkien. Projektinhallintaa on myös hajautettu alemmille tasoille ohjaavan tiimin jäsenten työtehtävien mukaan. Jokainen huolehtii omasta osa-alueestaan. Keskinäistä riippuvuutta ei ole koettu erityiseksi ongelmaksi, joten siitä ei ole pyritty eroon.

Vaihe 8: Uusiin toimintaprosesseihin sopeutuminen

Uusien toimintaprosessien integrointi yrityskulttuuriin on Kotterin (1996) teorian kahdeksas vaihe. Käyttöohje on ollut apuna siinäkin. Ohjeistus vähentää virheitä ja turhautumista sekä edesauttaa uuden rutiinin muodostumista, joten tähän teorian vaiheeseen liittyvät havainnot on kategorioitu ohjeistuksen tarpeeseen, jonka yläkategoria on uudet toimintatavat. Osaltaan uusiin prosesseihin on ollut vain pakko sopeutua, kun vanha taloushallintojärjestelmä ja reskontra poistuivat käytöstä. Henkilökunnan hyvä motivaatio on edesauttanut uusien toimintatapojen omaksumista. Kotterin (1996, 59-138) mukaan ohjeistus on tärkeässä asemassa muutosprosessissa erityisesti muutosten istuttamisessa yrityskulttuuriin, mutta muutosprosessissa ne ovat olennaisessa roolissa myös strategian toteuttamisessa. Ilman ohjeistusta henkilöstö on altis epäonnistumiselle ja turhautumiselle, jotka ovat omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa. Uusien toimenpiteiden istuttaminen osaksi yrityskulttuuria on Kotterin (1996) mukaan yksi muutosprosessin kriittisimpiä vaiheita, sillä koko prosessi on vaarassa epäonnistua, ellei uusia toimintatapoja saada mukaan käytännön työskentelyyn. Käyttöohje tarjoaa pohjan työskentelylle ja mahdollistaa nopeamman oppisen ja rutinoitumisen uusiin toimintatapoihin. Myös toimeksiantaja KOy Jyrkkälänpolku antoi hyvää palautetta käyttöohjeesta ja haastattelujen perusteella ohje on tarpeellinen sekä työntekoa helpottava osa ohjelmistomuutosprosessia.

Yhteenveto haastatteluaineistosta

Tutkimushaastattelun tuloksena kävi ilmi, että kyseistä muutoshanketta oli yritetty aloittaa aiemminkin, mutta hanke oli kuivunut kasaan. Syy tähän oli se, että sen aikaiseen taloushallintojärjestelmään oltiin vielä tyytyväisiä, vaikka uudesta reskontrasta oltiin jo

kiinnostuneita. Aika oli muutokselle nyt kypsä, minkä vuoksi muutoshanke on sujunut hyvin. Kollegoiden mielipiteillä ja kokemuksilla Tampuurin reskontrasta oli vahva merkitys muutoshankkeen aloittamisessa. Uuden reskontraohjelman laajuus ja sopivuus vuokratiloyhtiötoimintaan lisäsi motivaatiota suureen muutoshankkeeseen. KOy Jyrkkälänpolussa muutosprosessia ohjaava tiimi käsittää koko toimistotiimin. Kirjanpitäjä on tiimin asiantuntijajäsen ja toimitusjohtaja on tiimin johtajajäsen.

Muutoshankkeen visio oli lisätä taloushallinto-ohjelman ja reskontran käytettävyyttä. Esimerkiksi ohjelmiston muuttuminen pilvipalveluksi mahdollistaa etätöitä ja Tampuurin raportointipuoli mahdollistaa manuaalisesti ylläpidettävistä Excel-tilukoista luopumisen ainakin osittain. Taloushallinto-ohjelman automatisaatio säästää työaikaa muille tehtäville. Käyttöohje mahdollistaa uusien toimintatapojen sulavan käyttöönoton ja helpottaa uusien prosessien oppimista ja noudattamista.

Motivaatio muutoshankkeeseen on hyvä, koska muutos on lähtenyt työntekijöistä itseltään ja muutosprosessissa ollaan vapaaehtoisesti mukana. Kirjanpitäjä jaksaa säännöllisin väliajoin viestiä muutosvisiosta ja muistuttaa hankkeen hyvistä puolista. Henkilöstö kokee saaneensa laajat valtuudet muutoshankkeessa ja ilmapiiri on avoin kehitysehdotuksille. Uusia työntekijöitä kehoitetaan tarkastelemaan prosesseja ulkopuolelta ja antamaan parannusehdotuksia prosesseihin.

Lyhyen aikavälin onnistumisista henkilöstö nostaa esille erityisesti reskontran ja sen helppokäyttöisyyden. Esimerkiksi vuokravalvonta, maksumuistutukset, korkolaskut ja massaerillislaskutus ovat muuttuneet helpommiksi ja nopeammiksi toiminnoiksi uusien ohjelmistojen myötä. Uusia muutoksia tämän muutoshankkeen myötä on suunnitteilla jo useampi: avainhallinnan sähköistäminen, johdon raportointityökalujen käyttöönotto sekä sisään- ja poismuutos prosessien päivittäminen.

Uusien toimintatapojen istuttaminen vanhoihin rutiineihin on ohjeistuksen avulla ollut melko helppoa. Motivaatiota lisää se, kun huomaa työnteon sujuvan aiempaa paremmin. Haastavinta prosessissa on ollut yhdistää Tampuuri ja A-Tampuuri, sillä molemmilla ohjelmistoilla on omat kouluttajansa ja asiakkaan pitäisi tietää miten nämä kaksi ohjelmaa toimivat yhdessä. Pilottihankkeen huono puoli on se, ettei palveluntarjoajallakaan ole heti vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Alkuun tuntui hankalalta hahmottaa uusi kokonaisuus. Kun pääsi sisälle uusiin ohjelmiin, niin työskentely on sujunut pääsääntöisesti todella hyvin. Puolivalmiit ominaisuudet ovat aiheuttaneet turhautumisia, mutta henkilöstö tiedostaa, että ne kuuluvat pilottihankkeessa asiaan.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Muutos on tällä hetkellä nouseva trendi, ja moni ala elää jatkuvassa muutoksessa pysyäkseen kilpailun aallonharjalla. Muutosprosesseihin saatavaa kirjallisuutta on saatavilla runsaasti, mutta pohjustin opinnäytetyöni pääasiallisesti John P. Kotterin vuonna 1996 kirjoittamaan teoriaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin muutosprosessia siirtymisestä uuteen taloushallintojärjestelmään ja reskontraan. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimushaastattelun kohteena olivat toimiston työntekijät, jotka toimivat päivittäin näiden ohjelmistojen eri toimintojen parissa. Haastattelumateriaali analysoitiin teorialähtöisesti, eli siitä etsittiin yhtäläisyyksiä aiemmin esittämäni Kotterin (1996) muutosprosessiteoriaan. Teoria vahvisti empiirisiä havaintoja, joten Kotterin (1996) teoria pitää siis selkeästi paikkansa KOy Jyrkkälänpolun tapauksessa. Myös aiheeseen liittyvä ulkopuolinen aineisto vahvisti teorian paikkansapitävyyttä. Kiinteistöosakeyhtiö Jyrkkälänpolun muutosprosessi lähti liikkeelle tyytymättömyydestä ja muutostarpeesta, poiki matkalla uusia projekteja ja prosessi on tällä hetkellä jo loppusuoralla, kun uusia toimenpiteitä implementoidaan käytäntöön. Kuten teoriassa mainittiin, prosessin vaiheet tulee käydä läpi numerojärjestyksessä, mutta useampi prosessin vaihe voi olla käynnissä yhtä aikaa. KOy Jyrkkälänpolku on toteuttanut projektin juuri niin, ja tällä hetkellä ollaan kahdessa viimeisessä vaiheessa, eli uusien projektien synnyttämisessä ja muuttuneiden toimintojen opettelussa ja käytäntöön viemisessä.

Tämän opinnäytetyön toiminnallisen osan tavoitteena oli tuottaa asiakasyritykselle uuteen taloushallinto- ja reskontraohjelmistoon räätälöity käyttöohje, joka toimii samalla työohjeena säännöllisesti tarvittavista prosesseista kirjanpitäjän työssä. Ohje tulee käytäntöön esimerkiksi kirjanpitäjän tuuraajalle.

4.1 Tulokset

KOy Jyrkkälänpolun muutosprosessi noudattaa vahvasti Kotterin (1996) teorian kanssa samaa kaavaa. Monet vaiheet sujuivat oikeaoppisesti ja juuri kuin teoriassa, mutta esimerkiksi ensimmäisessä vaiheessa se vaati oikeaa ajoitusta. Prosessia oli yritetty aloittaa ennenkin, mutta se oli kuivunut kasaan. Toisen vaiheen ohjaavan tiimin vahvuus on ollut toimiva yhteistyö, joka on ohjannut projektia eteenpäin. Tiimistä löytyi kaikki Kotterin

(1996) mainitsevat vahvat tiimin ainekset. KOy Jyrkkälänpolun visio ja sen viestintä on melko hyvällä mallilla. Viestintä on tehokasta pienessä yhteisössä, vaikka ei tulekaan useasta eri lähteestä. Myös henkilöstön laajat valtuudet on toteutettu juuri niin kuin Kotter (1996) kehottaa tehtävän. Kuudennesta vaiheesta KOy Jyrkkälänpolku on suoriutunut oikein esimerkillisesti, lyhyen tähtäimen onnistumisia on ollut paljon ja ne ovat lisänneet henkilökunnan motivaatiota huomattavasti. Parannusten vakiinnuttamisessa on ollut pieniä ohjeistusteknisiä haasteita, mutta ne on ratkaistu tämän opinnäytetyön salassa pidettävän käyttöohjeliitteen avulla. Henkilökunta kuitenkin tietää olevansa mukana pilotti-hankkeessa ja tiedostaa, ettei edes palveluntarjoajalla ole vielä tässä vaiheessa vastauksia tai ohjeistusta aivan kaikkeen. Prosessin kriittisin ja viimeinen vaihe eli uusien toimintatapojen istuttaminen osaksi käytäntöä on tähän asti sujunut mallikkaasti, kun käyttöohjeet ovat auttaneet eri prosesseissa. Toisto luo rutiineja, mutta harvemmin käytettävien toimintojen kohdalla se kestää kauemmin. Yhteenvetona voidaan todeta, että pääsääntöisesti muutosprosessi uusiin taloushallinto- ja reskontraohjelmiin on sujunut KOy Jyrkkälänpolussa todella hyvin.

4.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosprosessia KOy Jyrkkälänpolun näkökulmasta. Muutosprosessi sujui pääsääntöisesti mallikkaasti, vaikka joihinkin vastoinkäymisiin törmättiin. Vastoinkäymisten pääsyy oli ohjeistuksen puute. Työntekijöiden motivaatio oli hyvä läpi koko prosessin, mikä on yksi pääsyyistä projektin onnistumiseen. Muutosprosessi sujui lähes kuin oppikirjoissa, sillä jokaisesta muutosprosessin vaiheesta löytyi yhtäläisyyksiä KOy Jyrkkälänpolusta tehtyjen empiiristen havaintojen kanssa. Lisäksi vastoinkäymisiin tartuttiin heti ja niiden ratkaisemiseksi tehtiin töitä, kuten Kotter (1996) kehottaa tekemään luetellessaan yleisimpiä virheitä muutosprosessissa. Ohjeistusongelman ratkaisemiseksi tämän opinnäytetyön toiminnallisena osana tuotettiin käyttöohje muuttuneisiin toimintoihin. Käyttöohjeesta on tullut toimeksiantajalta hyvää palautetta. Käyttöohjeen rooli muodostui merkittäväksi osaksi muutosprosessia. Monet hankaluudet prosessin aikana johtuivat ohjeistuksen puutteesta, joten tekemäni käyttöohje tuli todella tarpeeseen. Ohjeen rooli korostui erityisesti Kotterin (1996) teorian vaiheissa 3, 7 ja 8, eli käyttöohje on olennainen osa strategiaa ja sitä kautta vision saavuttamista, sekä uusien toimintatapojen juurruttamista yritykseen. Uusia toimintatapoja on helpompi noudattaa ja niistä on helpompi muodostaa rutiini, kun on manuaali, jota seurata. Uusiin taloushallinto- ja reskontraohjelmiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä,

mutta palveluntarjoajaa kritisoitiin ohjeistuksen vähyydestä. Pilottihankkeen vaikutus kuitenkin tunnistettiin ja ymmärrettiin, että koska kyseessä ei ole aivan valmis ohjelmisto, myöskään palveluntarjoajalla ei ole tässä vaiheessa vastauksia kaikkeen. Ajankohta muutosprosessille oli sopiva ja henkilöstö motivoitunutta, joten muutosprosessi on sujunut erinomaisesti ja uusiin ohjelmistoihin on oltu tyytyväisiä.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite, eli räätälöity käyttöohje toimeksiantajalle saavutettiin ja toimeksiantajayritys oli käyttöohjeeseen tyytyväinen. Itse käyttöohjeen tekeminen onnistui suhteellisen nopeasti, kun ohjeita oli mahdollista kerätä työn lomassa, samalla kun suoritti kyseisiä toimenpiteitä. Viimeisimmät ohjeet sain tehtyä vasta toukokuussa, koska korkolaskut laskutettiin ensimmäisen kerran uudella ohjelmalla vasta silloin. Opinnäytetyön laatiminen ei aiheuttanut ylimääräisiä kustannuksia. Käyttöohjeen ja tutkimuksen tekeminen opettivat minulle paljon, ja oli hienoa päästä tekemään haastattelututkimusta ja harjoittelemaan aineiston analyysia.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta olisi voinut parantaa käyttämällä useampaa tutkimuskertaa tai eri tutkijaa, jotta tulosten satunnaisuus voitaisiin sulkea pois. Ajankäytöllisten resurssien takia näin ei kuitenkaan tehty, mutta pidän tutkimusta silti luotettavana, sillä tulokset saavat vahvistusta Kotterin muutosprosessiteoriasta. Lisäksi olen tarkasti raportoinut aineistonkeruusta, joka lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä olisi voinut lisätä käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä ja vertailemalla tuloksia. Tutkittava joukko eli otos oli niin pieni, etten kokenut monen eri laadullisen tutkimuksen menetelmän käyttämistä mielekkääksi. Muutosprosessin ja käyttöohjeen roolin tutkimiseen nähden koin parhaaksi vaihtoehdoksi teemahaastattelun, jonka analysoin teorialähtöisesti, sillä haastattelun runkona käytettiin Kotterin (1996) muutosprosessiteoriaa.

Kehittämisehdotuksena toimeksiantajalle haastatteluaineiston perusteella antaisin valmiiksi kehitetyn ohjelmiston valinnan vastaavassa muutostilanteessa. Pilottihankkeeksi lähtemisessä on sekä huonot että hyvät puolensa. Tutkimuksessani kehitettävää tuli ilmi lähinnä ohjeistuksen puutteellisuudessa, sillä uuteen järjestelmään ei kukaan vielä ollut ehtinyt tehdä kunnollisia ohjeita, eikä palveluntarjoajakaan ole osannut tarjota vastausta ihan kaikkeen. Uutena tutkimusaiheena ehdottaisin, että tulevaa johdon raportoinnin työkalua tutkittaisiin ja selvitetäisiin raporttien validiutta, eli vastaavatko ne johdon tarpeisiin riittävän hyvin.

5 LÄHTEET

Business fellows. 2009. Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa. Viitattu 21.4.2018. <https://www.businessfellows.com/articles/22>

Clemmer, J. 2018. Management vs. Leadership. The Clemmer Group. Viitattu 7.3.2018. <https://www.clemmergroup.com/articles/management-vs-leadership/>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab. USA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2012. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Sanoma Pro Oy.

Luukka, T. 2016. Apua, taas organisaatiomuutos – Kokenut muutosjohtaja Iris Karjula kertoo, miten selviät jatkuvasta muutoksesta. Viitattu 7.3.2018. <https://www.hs.fi/talous/art-2000004876035.html>.

Mustaranta, M. 2014. Miten organisaatiouudistus tehdään hyvin? Helsingin Sanomat. Viitattu 19.2.2018. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002762734.html>.

Nielsen, J. 2012. Nielsen Norman Group. Usability 101: Introduction to usability. Viitattu 8.2.2018. <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Edita Publishing Oy. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAGBCXETCF#kohta:1>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.